自媒体创业：CEO 要成为一个行走的 IP，内容创业做到头部才能多渠道变现

——专访暴娱创始人兼 CEO 陈妍妍

本刊记者 / 陈旭管



2016 年年末立志要做一名网红的 CEO 悄悄写下了一篇十万 + 的年终总结《2016 即将过去，为什么我忽然感到无比恐惧》，回顾一个单身女青年的自媒体创业之路。从 2014 年创业至今，先后打造了垂直媒体“首席娱乐官”，建立打通文化传媒企业与新三板的“文三板”，致力于做泛娱乐短视频头部内容的“暴娱”CEO，从微信红利期一路走来，在不断试错中前行，在不断前行中勇敢，在勇敢中坚持。她说：做内容一定要做到头部，有准备的人才能站上风口。

专访嘉宾：陈妍妍，北京大学硕士，85 后创业者，首席娱乐官、暴娱创始人兼 CEO。 曾就职于《证券日报》产经部，担任文化传媒行业记者，并获得艺恩咨询授予的“2014 年度最佳文娱记者”。

《中国传媒科技》：您是从传统媒体出来做自媒体的，那么从传统媒体出来做自媒体有哪些优势?

陈妍妍：我做公众号比较早，当时还是红利期，站在了风口上。当时从传统媒体人转做自媒体的一个优势是切入的比较早，对新媒体的一些写作手法、文风、配图、大标题的选题等有了一些探索，能够很早地形成一个运营的规范。第二是传统媒体人的专业技能。早期做自媒体原创的内容比较少，我们的内容生产有一套严格的流程，包括选题、采编、美编、校对等。虽然当时我们还没有办公室，但这些专业化的内容制作方式是有的，这些都是在纸媒工作中获取的经验，这种专业化的生产其实是潜移默化的，应用在新媒体中是一种专业性的体现。

《中国传媒科技》：目前的团队构成如何?

陈妍妍：目前我们团队有 20 个人，一开始大部分是采编，现在已经拥有内容、市场、智库三个部门。智库成员中有不少是娱乐产业前沿观察和研究上的研究员，除了内部员工，我们还在寻找更多学者专家、娱乐公司高层加入，重点旨在研究泛娱乐领域前沿性的内容，给到这个领域的创业者一些前瞻性的建议，陪伴文创企业家一起成长。今年我们计划启动一个文创领域的总裁班，智库会在课程设计上做一些智力方面的支持。

《中国传媒科技》：从站在风口上飞到现在，这几年您看到的自媒体最大的变化是什么?

陈妍妍：在红利期的时候，可能一个人就可以做一个公众号，成本也比较低，当时做公众号就相当于一个记者就可以办一个杂志或者一个报纸这样的概念，相当于用微信的技术把做媒体这件事互联网化了，把发行渠道转到了线上，只要会写就可以办一个自媒体了。所以当时就有一些有优质内容生产力的人出来创业，那个时候成本比较低。但慢慢地经过一两年的发展，从去年开始一个人的自媒体已经不存在了，需要几十个人的团队来做这件事情。因为现在粉丝的积累、获取粉丝的成本越来越高了，一个人的自媒体基本上已经不可能了。

随着现在的发展，我认为未来还会到一个新的战场，即：变现的方式也会有所变化。去年专注互联网报道的自媒体经历了一轮洗牌，互联网的整个投资额在下降，死了很多 O2O 的自媒体，那作为一个 toB 的媒体来说，如何去变现，就需要考虑一些新的玩法。比如我们今年就尝试 B 和 C 要结合。把 C 端的账号、流量做起来以后，即使这个行业不行了，但看电影的粉丝、看网剧的粉丝还存在，这样自己的整个自媒体生态就会更加健全。现在做公司第一个是活下来，要生存下来就要考虑让公司的抗风险能力更强，所以要多条腿走路。在变现渠道上，除了广告，今年我们会有更多的尝试，比如开启线下培训等。

《中国传媒科技》：您从开始赶上微信的红利期，到现在大家都在谈直播的风口、短视频的风口，您会在公众号里有所布局吗，是否会对风口有一个预判?

陈妍妍：我是一个特别喜欢尝试新鲜事物的人，去年做了不少尝试，直播发展起来的时候，我们的活动都在用直播，在短视频领域我们有“娱视乎”，VR 领域我们有“VR 派”。当然尝试的过程中，发现一个产品能不能成功“天时、地利、人和”很重要，如果不成功，我的经验就是迅速砍掉或暂停，继续尝试别的。这些都是创业过程中一步一步走出来的，摸

着石头过河，这也是创业的魅力所在。

但并不是所有的风口都要去占，风口有很多，一定要找到是风口，同时又是你能做好的事，要考虑你的团队是否准备好 all in 去做这件事情。短视频领域我们已经尝试了一年半了，今年我们会花更多的精力，打造一个更好的产品。

这两年还有一个经验是做内容“一定要做到头部”，这是采访马东老师，他说过的话。我们做“首席娱乐官”，已经做到了头部，那其他几个产品我也一定要做到头部，比如“暴娱”，比如短视频。

《中国传媒科技》：内容创业者如何做好内容，留住粉丝，提高阅读率？

陈妍妍：做内容需要不断去尝试，最早做“首席娱乐官”的时候，我用两年的时间来验证其商业模式和定位，后来做“暴娱”，有些模式可以复制，但同时也需要尝试一些新玩法。

《中国传媒科技》：您试错的思路是什么？

陈妍妍：新媒体的一个优势是它可以通过后台的数据，包括前端数据去看这个内容受不受欢迎，有多少人在看你的文章，有多少人在分享，有多少人看了这篇文章后关注了你。所以我为什么说自己是一个产品经理，产品经理一定是要每天看数据。我每天都关注后台的数据，然后对我的公众号定位做一些调整，所以做这件事情的核心是什么样的文章是好的，什么样的文章传播力大，然后这个领域的文章，这个公众号的定位是不是刚需，是不是符合读者的需求，是不是有这样的一些人会去关注这个号，这些都需要去关注。

知道了读者在哪里，读者喜欢什么，就可以继续深挖读者的需求，为他们提供更多服务。

《中国传媒科技》：在自媒体创业领域，您如何理解内容为王和变现之间的关系？

陈妍妍：内容为王的意思是指只有内容好了，变现才有可能，好内容的前提不存在，变现和用户也无从谈起，所以内容是核心，只有先把内容做到头部，才能活下来，活下来以后才能积累用户，在积累用户的同时还要保证用户的黏性，然后你才能跟你的用户、粉丝去互动，最后你才能考虑变现。当然内容本身也能变现，但是如果希望内容能持久变现，一定要保证不能伤害到内容本身。以我们的公众号为例，我们未来的变现途径有广告、电商，还有社群用户的重度连接，通过用户去变现。

《中国传媒科技》：您报道过很多关于投融资的内容，也举办过不少投融资对接活动，您看来投资人会选择怎样的自媒体去投资？

陈妍妍：可以分为两类，一类是 toB 的媒体，投资人可能看重的是行业里的布局，所以会选择行业内的媒体去做投资，通过这些行业的媒体聚焦到这个行业里的人和项目，这是一种战略。toC 的媒体，比如同道大叔可能是一个 IP 化的运营，可以有各种变现路径，比如电商、线下体验店等很多玩法，所以 toC 的媒体，投资人可能更看重的是粉丝量、粉丝经济、流量变现这些。但是 toB 的媒体可能是资源变现，投资人更看重的是这个媒体的行业影响力和资源整合能力。

《中国传媒科技》：资本推动下的内容运营是怎样的，内容的精细化制作和资本推动之间是否存在矛盾？

陈妍妍：这两年我认为自己的一个核心角色就是产品经理。我不再是一个记者，而是这个公众号的产品经理。我考虑的头条发什么，第二条发什么，定位是怎样的，这个号怎样去和粉丝互动，如何线上线下运营，人员匹配如何、调性如何，这些都是我需要去设计的，所以我给自己的定位是产品经理。

目前我们团队还没有资本介入，所以在这方面我没有办法去评判。但是我看到有一些影视公司，在资本进来以后，会催生出一些泡沫，太急功近利以后就会特别浮躁，可能 3 个月就拍出一部电影，那势必是粗制滥造的，但这个可能在影视、短视频这些领域，受资本的冲击可能会更大一些。单说文字领域，资本的投入考虑的不一定是变现的问题，因为他知道媒体的变现能力是非常有限的，所以投资人投媒体肯定不是希望你去急速变现，可能是有别的诉求。比如，我最近也在接触一些投资人，他们更希望把我们当做一个入口。

《中国传媒科技》：您最近经常提到网红这个词，您会定义自己是一个网红吗？

陈妍妍：我希望自己是一个网红，但是做网红非常难。我们做的视频节目“娱视乎”第一季是没有采访者出镜的，但第二季我决定自己出镜，让更多的人知道我的存在。这也是源于听到了徐小平老师的一个言论，即：创业者都应该像网红和自媒体一样，具有运用互联网进行营销、与用户直接进行对话的超强能力。我理解的意思就是说 CEO 都要具备成为一个网红的潜质，这样的 CEO 才是符合现在移动互联网时代创业的 CEO 标准。要把自己当做一个品牌推出去，这样才会有更多的人认识到你在做的事情，然后知道你的品牌，你在做什么。CEO 要把自己打造成一个行走的 IP。这个行业现在变化那么快，所以 CEO 一定要走到台前，一定要有这样的技能。

做网红很难，你要找到自己的标签是什么，这个标签要特别清晰，并且还要一直坚持这个方向去做。比如，我去年写的《2016 即将过去，为什么我忽然感到无比恐惧》坦陈我这两年创业的感受，很多朋友给我留言说读完以后感觉到了我的真诚。我在做视频采访的时候也是，可能我不会问太尖锐的问题，但我能与每一位采访对象进行心灵的对话，他们在镜头面前的状态也是最真实的。所以你会看到我们 36 期视频采访，每一期的调性都不一样，因为当时采访的场景、人物不一样。

创业是场孤独的修行，见天见地见自己。我真诚地面对自己、同事、合作伙伴，做我热爱的事业，这就是我现在的状态。媒